

# Der Reiz schneller Erfolge

**G**roß angelegte Change-Projekte haben typische „Fallen“, die sie oft langwierig und teuer machen oder gar versanden lassen: Viel Zeit, Geld und Energie geht in Analysen und Konzepte. Bis es dann zur Umsetzung kommt, ist die Energie schon abgeflaut oder es stehen andere Themen im Mittelpunkt des Interesses. Aufwändige Planung und professionelle Methoden des Projektmanagements schaffen trügerische Sicherheit: Man ist scheinbar gut unterwegs, weil die Projektschritte „ordentlich“ abgearbeitet werden, während die Mitarbeiter, die nicht im Projektteam sind, das Thema schon wieder vergessen haben, weil „sich nichts tut“.

## Durchbrüche brauchen Verhaltensänderung

Jedes Unternehmen kennt das: In Sondersituationen, wenn alle Energien auf ein Thema konzentriert sind, gelingen Dinge, die sonst unmöglich sind. Häufig braucht es eine veritable Krise, um die notwendige Aufmerksamkeit und Energie zu erzeugen und gewohntes Verhalten abzulegen:

**Erfolg motiviert – Durchbruchprojekte bieten die Chance, Unternehmenskultur über Erfolge im Geschäft zu verändern.**



Eine Produktionsanlage ist ausgefallen und trotzdem wird zeitgerecht ausgeliefert; ein „unmöglicher“ Auftrag wird in einer „Feuerwehraktion“ erfolgreich durchgebracht, ein verärgerter Schlüsselkunde durch eine gemeinsame Anstrengung zurückgewonnen. Wenn es gelingt, derartige Energien im Unternehmen zu wecken, ist ein echter „Durchbruch“ möglich.

Hier setzt die Methode der „Durchbruchprojekte“ an: Verhaltensweisen ändern sich nicht durch Konzepte oder Appelle, sondern dadurch, dass

die Mitarbeiter etwas Neues „erleben“: Kulturwandel durch Erfolge im Kerngeschäft – unter Nutzung der vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten der Mitarbeiter.

## Aufmerksamkeit schaffen

Die genannten Krisensituationen haben zwei Dinge gemeinsam: Ihnen gilt hohe Aufmerksamkeit (weil es ja ums Geschäft geht) und es wird unter Ausschaltung der üblichen „Regeln“ gearbeitet (zum Beispiel Hierarchien und Kompetenzgrenzen von Mitarbeitern). In Durchbruchprojekten wird genau das gezielt eingesetzt, um schnelle Ergebnisse zu erzielen und einen Kulturwandel auszulösen.

## Das Thema: „Hart am Geschäft“

Das Thema eines Durchbruchprojektes muss für das Unternehmen bedeutsam sein und für eine besondere Herausforderung sorgen (siehe auch Grafik). Die Ergebnisse müssen in kurzer Zeit erreichbar (Faustregel:

## Kriterien für Durchbruchprojekte

Business-Problem	100 Tage	Aufmerksamkeit	Ergebnis
Thema ist ein dringliches Business-Problem mit ambitionierter Zielsetzung.	Die Verbesserung ist in diesem Zeitraum erreichbar.	Das Projekt hat die volle Aufmerksamkeit des Top-Managements.	Das Ergebnis zählt – Lernen erfolgt durch Tun, Regeln dürfen gebrochen werden.



100 Tage!) und in Euro bzw. durch andere klare Indikatoren messbar sein. Für Durchbruchprojekte nicht geeignet sind Vorhaben, die länger als drei bis vier Monate brauchen, wo bloß ein Konzept beauftragt wird oder wo umfassende Systemveränderungen notwendig sind, bevor man ins Tun kommt.

### Top-down-Ansatz

In bestimmten Situationen müssen Durchbruchprojekte top-down aufgesetzt werden – dieser „Druck-Ansatz“ ist dann sinnvoll, wenn für die Erreichung des Zieles besonders das Linienmanagement gefordert ist. Klare Zielsetzungen „von oben“ und straffes Projekt-Controlling braucht es, wenn es beispielsweise um kurzfristige Kostensenkung in Kundenaufträgen geht. Zunächst werden unter Einbindung aller notwendigen Fachleute, aber auch von „Querdenkern“ kreative Lösungen zur Ergebnisverbesserung der Aufträge erarbeitet. Daraus werden ergebniswirksame und in kurzer Zeit machbare Maßnahmen abgeleitet.

### Management-Commitment

Zur Umsetzung braucht es dann die „Macht“ des Managements, wenn Änderungen in Abläufen oder in der Technik durchgesetzt werden oder die Mitarbeiter „bei der Stange gehalten“ werden müssen. Der Ergebnisstatus der Aufträge ist laufend zu

überwachen, bei Abweichungen vom Improvement-Ziel muss schnell eingegriffen werden. Neben dem straffen Umsetzungs- und Ergebniscontrolling wird aber auch Platz für Erfahrungsaustausch und Lernen geschaffen – die Mitarbeiter im Projekt motivieren sich gegenseitig und lernen voneinander.

### Bottom-up-Ansatz

Während im Top-down-Ansatz die notwendige „Breite“ und Energie durch die massive Einbeziehung des Managements erzielt wird, werden für andere Aufgabenstellungen mehrere Durchbruchprojekte gleichzeitig aufgesetzt. Beispiele für Durchbruchprojekte sind: fünfzig neue Kunden im Geschäft XY gewinnen, ein neues Geschäft in einer Testregion in hundert Tagen aufbauen, drei Testfilialen mit neuem Sortiment in vier Monaten umsetzen oder die Durchlaufzeit in der Fertigung in hundert Tagen um dreißig Prozent reduzieren.

### Chance für „junge Löwen“

Die Projekte werden von den Projektleitern in Eigenverantwortung gestaltet und gesteuert. Das Management übernimmt die Rolle des Projekt-Auftraggebers. Insbesondere müssen die Projektleiter den nötigen Freiraum zur Gestaltung und für Neues erhalten sowie entsprechende Rückendeckung, wenn sie an die Grenzen des Gewohn-

ten, auf Widerstand oder Ängste treffen. Die Herausforderung für die Linienmanager ist dabei, erfolgreiche Durchbruchprojekte nicht als Bedrohung ihrer Position, sondern als Chance für ihre „jungen Löwen“ zu betrachten. Aber es braucht auch horizontale Vernetzung: In regelmäßigen „Lernwerkstätten“ zwischen den Projektleitern (alle zwei bis drei Wochen) entsteht „Sparring“, gegenseitige Unterstützung und emotionaler Rückhalt.

### Kulturelle Muster ändern

Egal ob top-down oder bottom-up angelegt, nach erfolgreichem Abschluss von Durchbruchprojekten sind die Erfahrungen auszuwerten. Dabei geht es darum, die typischen „Muster“ der Organisation zu heben und fördernde und hemmende Faktoren herauszuarbeiten. Diese Erfahrungen fließen in die Linienarbeit ein und dienen auch als Basis für Aktivitäten in Richtung Qualifizierung und Änderung von Systemen oder Strukturen.



Manfred Höfler      Dietmar Bodingbauer